

BAB I
GAMBARAN UMUM
AKUNTANSI MANAJEMEN

Dr. OYONG LISA

AKUNTANSI MANAJEMEN

- adalah cabang akuntansi yg memasok informasi yg di butuhkan manager guna menentukan bgmn smbr daya yg diperoleh dan digunakan dlm setiap jenis bisnis baik besar maupun kecil.

Akuntansi manajemen

- Akuntansi man.a: / proses pengidentifikasian, pengukuran, penghimpunan, p'analisisan, penyusunan, penafsiran & penyampaian inform. Yg m'bantu manager mencapai tujuan perusahaan

PERBEDAAN

No	Kriteria	Keuangan	Manajemen
		1. Pemakai	Para manajer puncak dan pihak luar perusahaan
2. Lingkup informasi	Perusahaan secara keseluruhan	Bagian dari perusahaan	
3. Fokus informasi	Berorientasi ke masa lalu	Berorientasi ke masa yang akan datang	
4. Rentang waktu	Kurang fleksibel. Biasanya mencakup jangka waktu kuartalan, semesteran, dan tahunan	Fleksibel, bervariasi, dari harian, mingguan, bulanan bahkan sampai ada yang 10 tahun sekali	
5. Kriteria bagi informasi akuntansi	Dibatasi oleh prinsip yang umum dan diakui / lazim	Tidak ada batasan, kecuali manfaat yang dapat diperoleh oleh manajemen dari informasi dibandingkan dengan pengorbanan untuk memperoleh informasi	
6. Disiplin ilmu	Ilmu ekonomi	Ilmu ekonomi dan psikologi sosial	
7. Isi laporan	Laporan berupa ringkasan mengenai perusahaan sebagai satu kesatuan / keseluruhan	Laporan bersifat rinci mengenai bagian dari perusahaan	
8. Sifat informasi	Ketepatan informasi merupakan hal yang penting	Unsur takstiran informasi adalah besar.	

- secara garis besar akuntansi dibagi menjadi dua yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen, masing-masing memiliki karakteristik tersendiri dari berbagai dimensi.

Akuntansi keuangan

- adalah akuntansi yang bertujuan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi pihak ekstern perusahaan, informasi yang disajikan berupa laporan neraca, rugi laba, perubahan modal, arus kas, dan catatan keuangan lainnya. Transaksi yang menjadi objek dalam akuntansi keuangan sifatnya umum menyangkut harta, utang dan modal perusahaan.

Akuntansi manajemen

- adalah akuntansi yang bertujuan menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen. Jenis informasi yang diperlukan pasti berbeda dengan informasi yang diperlukan pihak luar. Manajemen dalam hal ini terdiri dari top manajemen, middle manajemen dan lower manajemen. Umumnya informasi yang dihasilkan bersifat mendalam dan tidak dipublikasikan kepada pihak luar.

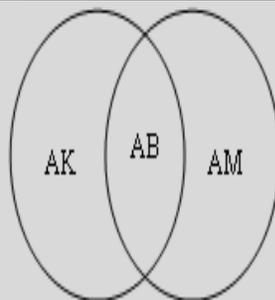
akuntansi manajemen memiliki persamaan, yaitu :

- Baik akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen merupakan pengolah informasi yang menghasilkan informasi keuangan.
- Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen juga berfungsi sebagai penyedia informasi keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

- Sedangkan akuntansi biaya mempunyai tujuan untuk menghitung biaya produksi dalam rangka menetapkan harga pokok produk baik yang dibuat secara pesanan ataupun massal dan menyusun laporan biaya guna memenuhi kepentingan manajemen.

- Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi biaya merupakan bagian dari akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen karena akuntansi biaya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak luar dan pihak dalam perusahaan, bukan berdiri sendiri diantara akuntansi biaya dan akuntansi manajemen. Kalau digambarkan dalam diagram venn, maka antara akuntansi biaya, akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan,

maka dapat digambarkan Sbb:



Keterangan :
 AK : Ak. Keuangan
 AB : Ak. Biaya
 AM : Ak. Manajemen

- Contoh pentingnya informasi akuntansi u:/mendukung pembuatan keputusan manajemen (hal 4 ak-man mas'ud)
- Tujuan dari perusahaan a:/ mencari keuntungan dan menawarkan jasa kemanusiaan (Perusahaan nirlaba)

Karakteristik perusahaan :

- Memp. Tujuan yg sama
- Pembagian tenaga kerja yg jelas
- Berkesinambungan sepanjang waktu
- Sistem pengambilan keputusan berdasarkan informasi

Tujuan akuntansi manaj. a:/memasok informasi yg relevan, tepat waktu kpd manager guna membantu dlm mengambil keputusan bisnis.

Untuk mencapai tujuan ini akunt.manaj. perlu paham jenis keputusan yg d ambil manager & mengerti fungsi yg dilakukan manager

4 Fungsi pokok manajemen dlm organisasi :
Perencanaan,
Pengorganisasian & Pengarahan,
Pengendalian,
Pengambilan Keputusan”



- Informasi sangat dibutuhkan oleh manager u: /mengurangi ketidakpastian
- Informasi a: / data yg sudah di olah dan memiliki makna bg penerima untuk tujuan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

KUALIFIKASI INFORMASI AKUNTANSI

- Relevan : Inform layak dipertimbangkan dlm pengambilan keputusan
- Tepat waktu: informasi tersedia saat dibutuhkan
- Benefit : manfaat yg diterima lhb besar drpd cost yg dikeluarkan

3 JENIS INFORMASI
YG DIBUTUHKAN MANAGER :

- **INFORMASI PENENTUAN BIAYA DAN PRODUKSI**
- **INFORMASI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEGIATAN USAHA**
- **INFORMASI ANALISIS KEUANGAN DAN LAPORAN KHUSUS**

PEMAKAI INFORMASI DIKATEGORIKAN ATAS :
MANAGER INTERNAL MENGGUNAKAN INFORM. U: / JK.PENDEK, JK. PANJANG DAN HAL2 YG TIDAK RUTIN DALAM PERUSH.
PIHAK EKSTERNAL MENGGUNAKAN INFORMASI U MENGAMBIL KEPUTUSAN TERHADAP SUATU PERUSAH



FULL COSTING DAN VARIABEL COSTING

Full costing dan variabel costing

- FULL COSTING MERUPAKAN METODE PENENTUAN HARGA POKOK PRODUKSI, YANG MEMBEBAKAN SELURUH BIAYA PRODUKSI BAIK YANG BERPERILAKU TETAP MAUPUN VARIABLE KEPADA PRODUK.
- VARIABEL COSTING MERUPAKAN SUATU METODE PENENTUAN HARGA POKOK PRODUKSI YANG HANYA MEMPERHITUNGKAN BIAYA PRODUKSI VARIABLE SAJA.

dengan Metode full costing :

- BIAYA OVERHEAD PABRIK BAIK YANG VARIABLE MAUPUN TETAP, DIBEBANKAN KEPADA PRODUK ATAS DASAR TARIF YANG DITENTUKAN DI MUKA PADA KAPASITAS NORMAL ATAU ATAS DASAR BIAYA OVERHEAD YANG SESUNGGUHNYA.
- SELISIH BOP AKAN TIMBUL APABILA BOP YANG DIBEBANKAN BERBEDA DENGAN BOP YANG SESUNGGUHNYA TERJADI.

Dengan menggunakan Metode Variable Costing

- BIAYA OVERHEAD PABRIK TETAP DIPERLAKUKAN SEBAGAI PERIOD COSTS DAN BUKAN SEBAGAI UNSUR HARGA POKOK PRODUK, SEHINGGA BIAYA OVERHEAD PABRIK TETAP DIBEBANKAN SEBAGAI BIAYA DALAM PERIODE TERJADINYA.
- DALAM KAITANNYA DENGAN PRODUK YANG BELUM LAKU DIJUAL, BOP TETAP TIDAK MELEKAT PADA PERSEDIAAN TERSEBUT TETAPI LANGSUNG DIANGGAP SEBAGAI BIAYA DALAM PERIODE TERJADINYA.

Penyajian Laporan Laba Rugi Laporan Laba-Rugi (Metode Full Costing)

• HASIL PENJUALAN	Rp. 500.000
• HARGA POKOK PENJUALAN	Rp. <u>250.000</u> -
• LABA BRUTO	Rp. 250.000
• BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM	Rp. 50.000 -
• BIAYA PEMASARAN	Rp. <u>75.000</u> -
• LABA BERSIH USAHA	Rp. <u>125.000</u>

**Laporan Laba-Rugi
(Metode Variable Costing)**

• HASIL PENJUALAN	Rp. 500.000
• DIKURANGI BIAYA-BIAYA VARIABEL :	
• BIAYA PRODUKSI VARIABEL	Rp. 150.000
• BIAYA PEMASARAN VARIABEL	Rp. 50.000
• BIAYA ADM. & UMUM VARIABEL	<u>Rp. 30.000</u>
•	Rp. 230.000
• LABA KONTRIBUSI	Rp. 270.000
• DIKURANGI BIAYA TETAP	
• BIAYA PRODUKSI TETAP	Rp. 100.000
• BIAYA PEMASARAN TETAP	Rp. 25.000
• BIAYA ADM & UMUM TETAP	Rp. 20.000
•	Rp. 145.000
• LABA BERSIH USAHA	<u>Rp 125.000</u>

KONSEP INFORMASI AKUNTANSI PENUH

- INFORMASI AKUNTANSI PENUH SELALU BERSANGKUTAN DENGAN OBJEK INFORMASI. DALAM HUBUNGANNYA DENGAN OBJEK INFORMASI, INFORMASI AKUNTANSI PENUH MERUPAKAN INFORMASI AKUNTANSI LANGSUNG YANG TERJADI DALAM OBJEK INFORMASI TERTENTU DITAMBAH DENGAN BAGIAN YANG ADIL INFORMASI AKUNTANSI TIDAK LANGSUNG YANG DIBEBANKAN KEPADA OBJEK INFORMASI.

Manfaat Variable costing

- LAPORAN YANG DISUSUN OLEH VARIABLE COSTING LEBIH MEMFOKUSKAN PADA PRILAKU BIAYA TERHADAP PRODUK, YAITU BIAYA VARIABLE DAN BIAYA TETAP, LAPORAN BISA DIGUNAKAN UNTUK ANALISA PERUBAHAN LABA YANG DI HARAPKAN APABILA TERJADI PERUBAHAN PENJUALAN ATAU PERUBAHAN BIAYA.

Kelemahan Variable Costing

- KESULITAN PEMISAHAN BIAYA VARIABLE DAN BIAYA TETAP
- BENTUK LAPORAN VARIABLE COSTING TIDAK DITERIMA UNTUK PIHAK EKSTERN
- TIDAK DIPERHITUNGKAN BIAYA OVERHEAD PABRIK TETAP DALAM PERSEDIAAN DAN HARGA POKOK PERSEDIAAN AKAN MENGAKIBATKAN NILAI PERSEDIAAN LEBIH RENDAH, SEHINGGA AKAN MENGURANGI MODAL KERJA YANG DILAPORKAN UNTUK TUJUAN-TUJUAN ANALISA KEUANGAN.

METODE PENETAPAN HARGA JUAL DAN HARGA TRANSFER

Penetapan Harga di atas Harga Saingan.

DALAM HAL INI, HARUS TERJAMIN TERLEBIH DULU BAHWA TERHADAP BARANG INI TERDAPAT SUATU "CONSUMER'S SURPLUS" DI PASARAN. PENGUSAHA HARUS SELALU MENJAMIN SUATU BARANG YANG LEBIH TINGGI MUTUNYA DAN MACAM/BENTUKNYA LEBIH MENARIK DARI PADA BARANG-BARANG LAIN YANG SEJENIS YANG BEREDAR DI PASARAN.

Penetapan Harga di bawah Harga Saingan.

KEBIJAKSANAAN INI BIASANYA DILAKUKAN OLEH KEBANYAKAN PARA PEDAGANG ECERAN, TERKUTUP DALAM TERGABUNG DALAM SUATU TOKO SERBA RAGAM (DEPARTEMEN STORE). MEMANG ADAKALANYA SUATU BARANG DIJUAL DI BAWAH HARGA POKOK. KESANGGUPAN MENDERITA RUGI UNTUK BARANG YANG DIJUAL DI BAWAH HARGA POKOK ITU, DENGAN MAKSUD UNTUK MENARIK PARA KONSUMEN, AGAR MEREKA MEMBELI BARANG-BARANG LAIN YANG TERSEDIA DI TOKONYA ITU.

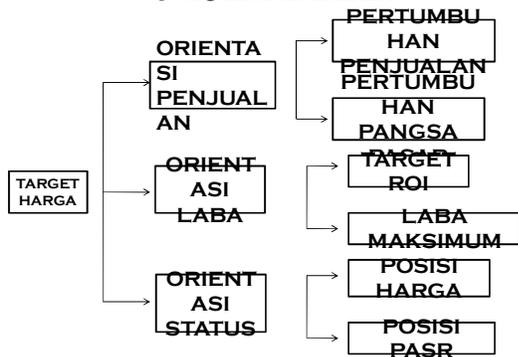
Penetapan harga mengikuti harga Saingan.

DENGAN KEBIJAKSANAAN INI PENGUSAHA BERMAKSUD DAPAT MEMPERTAHANKAN JUMLAH PELANGGAN, DENGAN MAKSUD AGAR MEREKA TIDAK PINDAH SEBAGAI PEMBELI KE TOKO-TOKO YANG LAIN. DENGAN KEBIJAKSANAAN PENETAPAN HARGA MENGIKUTI/SESUAI DENGAN HARGA PASARAN UMUM, DIHARAPKAN PARA PELANGGAN TIDAK AKAN KECEWA, DAN AKAN TETAP MENJADI PELANGGANNYA.

HARGA JUAL

DALAM USAHA KECIL PENETAPAN HARGA JUAL SERINGKALI DILAKUKAN OLEH MENEJEMEN ATAS, SEMENTARA PADA PERUSAHAAN BESAR HARGA JUAL BIASANYA DILAKUKAN OLEH MANAJER DIVISI DENGAN MEMPERHATIKAN BERBAGAI FAKTOR, YAITU FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL DAN FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL.

Secara umum penetapan harga mempunyai tujuan seperti gambar dibawah ini :



Cost plus pricing

ADALAH NILAI BIAYA TERTENTU DITAMBAH DENGAN KENAIKAN (MARK-UP) YANG DITENTUKAN. DIDALAM KONSEP PERHITUNGAN HARGA POKOK DIKENAL DUA PENDEKATAN YAITU :

- A) PERHITUNGAN HARGA POKOK PENUH(FULL COSTING)
- B) PERHITUNGAN HARGA POKOK VARIABEL(VARIABLE COSTING)

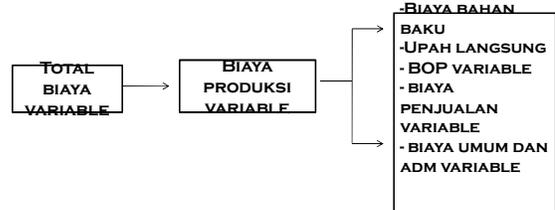
a) Full costing

HARGA POKOK PRODUKSI TERDIRI DARI BIAYA- BIAYA YANG BERKAITAN DENGAN PEMBUATAN PRODUK BAIK YANG BERSIFAT VARIABLE MAUPUN YANG BERSIFAT TETAP.

- BAHAN BAKU LANGSUNG
- UPAH LANGSUNG
- BIAYA OVERHEAD PABRIK – VARIABLE
- BIAYA OVERHEAD PABRIK – TETAP

b) Variable costing

YANG DIMASUKKAN SEBAGAI KOMPONEN HARGA POKOK PRODUK ADALAH SELURUH BIAYA-BIAYA YANG BERSIFAT VARIABLE.



Perbedaan laba full costing dengan laba variable costing

LABA FULL COSTING AKAN BERBEDA DENGAN LABA VARIABLE COSTING ; APABILA TERDAPAT PERBEDAAN PADA PERSEDIAAN AWAL DAN PERSEDIAAN AKHIR. PERBEDAAN LABA TERSEBUT DISEBABKAN KARENA ADANYA SEBAGIAN BIAYA OVERHEAD TETAP YANG MELEKAT PADA PERSEDIAAN AWAL DAN PERSEDIAAN AKHIR.

$$LF - LV = \frac{BOT}{QN} \times (QP - QS)$$

- ATAU
- = BOT u X (QE - QB)
- LF = LABA FULL CSOTING
- LV = LABA VARIABLE COSTING
- BOT = BIAYA OVERHEAD TETAP
- QN = KAPASITAS NORMAL
- QP = KAPASITAS PRODUKSI
- QS = KAPASITAS TERJUAL
- BOTU = BIAYA OVERHEAD TETAP PER UNIT
- QE = KAPASITAS AKHIR
- QB = KAPAISTAS AWAL

Jika terjadi	ATAU JIKA TERJADI	MAKA
QP > QS	QE > QB	LF > LV
QP < QS	QE < QB	LF < LV
QP = QS	QE = QB	LF = LV

• DARI RUMUS TERSEBUT RUMUSAN DAN HUBUNGAN INI DAPAT DIPERGUNAKAN UNTUK MELAKUKAN REKONSILIASI LAPORAN LABA RUGI VARIABEL COSTING MENJADI LAPORAN LABA-RUGI FULL COSTING ATAU SEBALIKNYA.

Menetapkan persentase mark-



ADA KALANYA MANAJEMEN MEMERLUKAN INFORMASI BERAPA BESARNYA MARKUP YANG HARUS DITETAPKAN TERHADAP HARGA POKOK BARANG TERTENTU DIMANA HARGA JUAL BARANG TERSEBUT TELAH DIKETAHUI SEBELUMNYA.

RUMUS :

$$\text{PERSENTASE LABA} = \frac{\text{HARGA JUAL} - \text{TOTAL BIAYA}}{\text{TOTAL BIAYA}} \times 100\%$$

Harga transfer

PENENTUAN HARGA TRANSFER BERDASARKAN BIAYA

- BERDASARKAN BIAYA PENUH PRODUK YANG DITRANSFER, YANG DAPAT DIPILIH ANTARA BIAYA PENUH RIIL DAN BIAYA PENUH STANDART.
- BILA BIAYA RIIL YANG DIPILIH, ADA KEMUNGKINAN TEJADI KETIDAKEFISIENAN DIVISI PENJUAL DIBEKANI KE DIVISI PEMBELI (KARENA BIAYA PENUH DIVISI PENJUAL MENGANDUNG PEMBOROSAN) → BIAYA INI TIDAK BAIK DIGUNAKAN SEBAGAI DASAR PENETAPAN HT
- BILA BIAYA PENUH STANDART YANG DIPILIH, HAL DI ATAS DAPAT DIHINDARI KARENA BIAYA STANDART MENCERMINKAN OPERASI TERBAIK DENGAN BIAYA YANG SEHARUSNYA DIBEKANI OLEH DIVISI PENJUAL.

YANG HARUS DIPERHATIKAN JIKA BIAYA DIJADIKAN SEBAGAI DASAR PENENTUAN HARGA TRANSFER

- METODE PENENTUAN HARGA TRANSFER HARUS MENDORONG DIVISI PENJUAL SENANTIASA MELAKUKAN PERBAIKAN EFIENSI DAN PRODUKTIVITASNYA
- JIKA TERJADI KETIDAKEFISIENAN PADA DIVISI PENJUAL, TIDAK BOLEH DIALIHKAN KE DIVISI PEMBELI MELALUI HT.
- UNTUK MENENTUKAN HT, HARUS ADA ATURAN, OLEH SEBAB ITU TIAP ADA TRANSFER BARANG HARUS DILAKUKAN MELALUI NEGOSIASI

RUMUS UMUM HT

$$\text{HT} = \text{BIAYA PENUH}^{**} + \text{LABA}$$

$$\gamma\% \times \text{AKTIVA PENUH (AKTIVA LANCAR + TIDAK LANCAR)}$$

BIAYA PENUH BISA MEMAKAI 3 PENDEKATAN :

1. PENDEKATAN FULL COSTING
2. PENDEKATAN VARIABEL COSTING
3. PENDEKATAN ABC (ACTIVITY BASED COSTING)

• PENENTUAN TRANSFER PRICE ATAS DASAR HARGA PASAR

JIKA PRODUK YANG MAU DITRANSFER PUNYA HARGA PASAR, MAKA HARGA PASAR DAPAT DIPANDANG SEBAGAI DASAR YANG ADIL.

HARGA PASAR DIPANDANG SEBAGAI *OPPORTUNITY COST* :

- PENJUAL → PENGHASILAN YANG AKAN DIKORBANKAN DI DALAM MENTRANSFER PRODUK KEPADA DIVISI PEMBELI
- PEMBELI → BIAYA YANG SEHARUSNYA DIKELUARKAN JIKA PRODUK TERSEBUT DIBELI DARI LUAR.

Kelemahan Harga Pasar :

- TIDAK SEMUA PRODUK PUNYA HARGA PASAR
- DIVISI PENJUAL PUNYA PASAR YANG SUDAH PASTI (YAITU DIVISI PEMBELI) SEHINGGA KEUNTUNGAN INI HANYA DINIKMATI OLEH DIVISI PEMBELI SAJA (DIVISI PENJUAL HANYA DITUNTUT HARUS BISA CAPAI HARGA PASAR)
- TENTUKAN HARGA PASAR TERKADANG SULIT SAAT HARGA PASAR SANGAT BERFLUKTUATIF

PASAR TERBATAS

DALAM PASAR YANG TERINTEGRASI, *SOURCING DECISION* JADI SANGAT TERBATAS :

- DIVISI PENJUAL → KESULITAN CARI ALTERNATIVE PASAR DI LUAR PERUSAHAAN BAGI PRODUKNYA
- DIVISI PEMBELI → KESULITAN CARI ALTERNATIVE PEMASOK LAIN DI LUAR PERUSAHAAN

HARGA SAING

- HARGA PRODUK YANG SAMA DENGAN PRODUK YANG DITRANSFER, YANG BERLAKU DI PASAR LUAR
- HARGA SAING LEBIH BAIK SEBAGAI HARGA TRANSFER DIBANDINGKAN DENGAN HARGA TRANSFER YANG DITETAPKAN SECARA INTERN DALAM PERUSAHAAN YANG TERINTEGRASI, KARENA :

HARGA SAING MENGUKUR KINERJA SUATU DIVISI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

HARGA SAING TIDAK TERIKAT OLEH KONDISI INTERNAL PERUSAHAAN.

HARGA SAING DAPAT MENGUKUR KONTRIBUSI Masing-masing DIVISI TERHADAP LABA PERUSAHAAN SECARA KESELURUHAN SAAT KAPASITAS DI DALAM PERUSAHAAN TIDAK TERSEDIA, PERUSAHAAN HARUS MEMBELI DARI LUAR PADA HARGA SAING. SELISIH ANTARA HARGA SAING DENGAN BIAYA YANG HARUS DIKELUARKAN OLEH PERUSAHAAN MERUPAKAN UANG YANG DAPAT DIHEMAT KARENA MEMILIH ALTERNATIVE MEMBUAT SENDIRI DIBANDINGKAN DENGAN ALTERNATIVE MEMBELI DARI PEMASOK LUAR ATAU SEBALIKNYA.

CARA MEMPEROLEH HARGA SAING :

- MELALUI TENDER → PERUSAHAAN AKAN PEROLEH PENAWARAN HARGA DARI BERBAGAI PEMASOK
- HARGA PASAR YANG DITERBITKAN OLEH PERUSAHAAN LAIN → DIJADIKAN HARGA SAING, DENGAN SYARAT :
 - HARGA TERSEBUT MENCERMINKAN HARGA YANG BENAR-BENAR

PEMBAGIAN LABA (*PROFIT SHARING*)

1. DIVISI PEMBELI DIBEKANI BIAYA VARIABLE STANDAR UNTUK SETIAP UNIT PRODUK YANG DITRANSFER OLEH DIVISI PENJUAL KE DIVISI PEMBELI.
2. BIAYA VARIABLE DIVISI PENJUAL KE DIVISI PEMBELI DIGUNAKAN UNTUK MENGHITUNG BIAYA VARIABLE KUMULATIF PRODUK YANG SELESA DIPRODUKSI DAN DIJUAL OLEH DIVISI PEMBELI
3. SETELAH DIVISI PENJUAL BERHASIL MENJUAL PRODUK TERSEBUT KE PASAR LUAR, LABA KONTRIBUSI YANG DIPEROLEH → DIBAGI SECARA ADIL KEPADA DIVISI PENJUAL DAN PEMBELI.

PENGELOLAAN HARGA TRANSFER

ADA 2 ATURAN FORMAL YANG DITETAPKAN DALAM MENGATUR PENETAPAN HARGA TRANSFER :

- NEGOSIASI ANTAR DIVISI
- ARBITRASE → HANYA JIKA JALAN NEGOSIASI TIDAK BISA DITEMPUH.

MASALAH DALAM PENENTUAN HARGA TRANSFER

SETIAP HARGA TRANSFER AKAN MENJADI BIAYA VARIABLE BAGI DIVISI PEMBELI, MESKIPUN DARI SUDUT PANDANG PERUSAHAAN SECARA KESELURUHAN, HARGA TRANSFER TERSEBUT MENGANDUNG UNSUR BIAYA TETAP DARI DIVISI PENJUAL → JIKA MANAJER DIVISI PEMBELI MELAKUKAN PERENCANAAN LABA JANGKA PENDEK → USAHA OPTIMASI LABA JANGKA PENDEK YANG DILAKUKAN OLEH DIVISI PEMBELI TIDAK SELALU BERAKIBAT OPTIMASI LABA PERUSAHAAN SECARA KESELURUHAN (HAL INI BISA TERJADI JIKA MENGGUNAKAN HARGA TRANSFER PERUNIT).

Trimakasih

PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN



Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memiliki cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian perencanaan adalah kegiatan dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada

PENGERTIAN ANGGARAN

Anggaran adalah rencana terinci (rincian) yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh

Anggaran adalah rencana terinci

Pengertian Penganggaran

Penganggaran adalah proses penyusunan rencana keuangan yang terperinci untuk periode tertentu. Proses ini melibatkan penentuan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, serta alokasi sumber daya tersebut ke berbagai departemen atau proyek. Penganggaran juga mencakup pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran.

KARAKTERISTIK ANGGARAN

Karakteristik anggaran antara lain sebagai berikut:

- Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis.
- Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter dapat saja ditunjang oleh jumlah non moneter (misalnya, unit yang dijual atau diproduksi).
- Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- Anggaran merupakan komitmen manajemen; manajer sepakat untuk mengemban tanggung jawab atas pencapaian tujuan yang dianggarkan.
- Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan (budget).

JENIS - JENIS ANGGARAN

Jenis- jenis anggaran ada 2, yaitu :

1. Anggaran Operasional
2. Anggaran Keuangan

Anggaran operasional meliputi :

- Anggaran penjualan
- Anggaran persediaan
- Anggaran produksi
- Anggaran biaya bahan baku
- Anggaran biaya tenaga kerja langsung
- Anggaran biaya overhead pabrik
- Anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan
- Anggaran biaya non produksi
- Anggaran rugi laba

Anggaran keuangan meliputi :

- ANGGARAN KAS
- ANGGARAN NERACA

LANGKAH-LANGKAH PENYUSUNAN ANGGARAN

- Penetapan sasaran oleh manajer atas.
- Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Contoh soal

Contoh Kasus : Anggaran Penjualan

Sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha industri tas anak-anak, akan merencanakan penjualan ke beberapa daerah secara kuartalan sebanyak 200.000 unit selama tahun 2006.

Berikut disajikan informasi berkenaan dengan rencana penjualan di atas, yakni sebagai berikut :

Rencana Penjualan selama 4 kuartal adalah sebagai berikut :

Kwartal I	: 20.000 unit
Kwartal II	: 60.000 unit
Kwartal III	: 30.000 unit
Kwartal IV	: 18.000 unit
Harga jual/unit	: Rp. 1000

Tagihan kas kuartal IV pada tahun sebelumnya (2005) adalah Rp. 3.100.000

Tagihan kas penjualan sebagai berikut : 70% ditagih dalam kuartal penjualan, sedangkan sisanya 30% ditagih pada kuartal berikutnya.

Penjualan pada kuartal IV terdapat sebanyak Rp. 5.400.000 yang tidak tertagih dan dimasukkan sebagai piutang usaha pada akhir periode tahun 2006

*Pt singga buana
anggaran penjualan
31 desember 2006*

KETERANGAN	KWARTAL				ANGGARAN TAHUN 2006
	I	II	III	IV	
PENJUALAN	20000	60000	30000	18000	128000
HARGA JUAL PER UNIT	1000	1000	1000	1000	1000
JMLH PENJUALAN	20000000	60000000	30000000	18000000	128000000

SKEDUL EKSPEKTASI PENAGIHAN KAS

Keterangan	Kwartal				
	I	II	III	IV	
Pinutang usaha	3100000				3100000
Penjualan					
Kuartal I					
20jt * 70%, 30%	14000000	6000000			20000000
Kuartal II					
60jt * 70%, 30%		42000000	18000000		60000000
Kuartal III					
30jt * 70%, 30%			21000000	9000000	30000000
Kuartal IV					
18jt * 70%				12600000	12600000
Jumlah kas yg ditagih	14000000	48000000	39000000	21600000	123700000

CONTOH KASUS ANGGARAN PRODUKSI

Berdasarkan data penjualan di atas, buatlah anggaran Produksi dengan ketentuan sebagai berikut :

Diketahui :
 Jml persediaan akhir yang dikehendaki sebesar 20% dari penju- alan kuartal berikutnya.
 Jumlah persediaan awal adalah sama dengan jumlah perse- diaan akhir pada kuartal sebelumnya.

*PT. SINGGA BUANA
ANGGARAN PRODUKSI
31 DESEMBER 2014*

Keterangan	Kwartal				Anggaran th 2006
	I	II	III	IV	
Penjualan	20000	60000	30000	18000	128000
Persediaan akhir yg dikendaki	12000	6000	3600	4000	4000
Jmlh kebutuhan persediaan	32000	66000	33600	22000	132000
Persediaan awal	-3000	-12000	-6000	-3200	-3000
Jmlh yg akn di produksi	29000	54000	27600	18400	129000

Analisis Biaya, Volume dan Laba

NAMA KELOMPOK

**ARDY ALVARO PARULIAN S
(212131584)**

DWI ANDIKA D (2121321558)

ISMAIL SOLEH (212131574)

Pengertian Biaya

BIAYA ADALAH PENGORBANAN SUMBER EKONOMI, YANG DIUKUR DALAM SATUAN UANG, YANG TELAH TERJADI ATAU KEMUNGKINAN AKAN TERJADI UNTUK TUJUAN TERTENTU. ADA 3 UNSUR POKOK DALAM DEFINISI BIAYA TERSEBUT DIATAS :

1. DIUKUR DALAM SATUAN UANG
2. YANG TELAH TERJADI ATAU SECARA POTENSIAL AKAN TERJADI
3. PENGORBANAN TERSEBUT UNTUK TUJUAN TERTENTU

Perilaku Biaya

KLASIFIKASI BIAYA BERDASARKAN POLA PERILAKU BIAYA INI DAPAT DIGOLONGKAN YAITU:

1. BIAYA TETAP (FIXED COST)

ADALAH BIAYA YANG SECARA TOTAL TETAP DALAM RENTANG RELEVAN TETAPI PER UNIT BERUBAH.

CONTOH BIAYA TETAP YAITU BIAYA GAJI, BIAYA SEWA DAN LAIN-LAIN.

Perilaku Biaya

2. BIAYA VARIABEL (VARIABLE COST)

ADALAH BIAYA YANG SECARA TOTAL BERUBAH SEBANDING DENGAN AKTIVITAS ATAU VOLUME PRODUKSI DALAM RENTANG RELEVAN TETAPI PER UNIT BERSIFAT TETAP.

CONTOH BIAYA VARIABEL YAITU BAHAN LANGSUNG DAN TENAGA KERJA LANGSUNG.

Perilaku Biaya

3. BIAYA SEMIVARIABEL (MIXED COST)

ADALAH BIAYA YANG MENGANDUNG UNSUR BIAYA TETAP DAN BIAYA VARIABEL. BIAYA SEMI VARIABEL ADALAH BIAYA YANG PADA AKTIVITAS TERTENTU MEMPERLIHATKAN KARAKTERISTIK BIAYA TETAP MAUPUN BIAYA VARIABEL.

CONTOH BIAYA CAMPURAN ADALAH BIAYA LISTRIK, BIAYA TELEPON, BIAYA AIR, BIAYA GAS DAN LAIN-LAIN.

Pengertian Volume Penjualan

VOLUME PENJUALAN DAPAT DIARTIKAN SEBAGAI KOMPOSISI PENJUALAN YANG MERUPAKAN KOMBINASI RELATIF BERBAGAI JENIS PRODUK, TERHADAP TOTAL PENDAPATAN PENJUALAN DALAM SUATU PERUSAHAAN.

Pengertian Laba

LABA MERUPAKAN MAIN GOALS ATAU TOLAK UKUR KEBERHASILAN MANAJEMEN PERUSAHAAN ATAU PUN INDUSTRI YANG BERBASIS BISNIS ATAU PROFIT SEEKING TERLEBIH PADA BAGIAN MANAJEMEN KEUANGAN.

Analisis Biaya Volume Laba

ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA ADALAH SUATU ANALISIS UNTUK MENGETAHUI HUBUNGAN ANTARA BIAYA, VOLUME PENJUALAN, LABA DAN BAURAN PRODUK UNTUK MENCAPAI TINGKAT LABA YANG DIINGINKAN. ANALISIS BIAYA VOLUME LABA MELIBATKAN BERBAGAI FAKTOR YANG SALING BERHUBUNGAN DIANTARANYA SEBAGAI BERIKUT:

1. HARGA JUAL PER SATUAN
2. VOLUME PENJUALAN
3. BIAYA VARIABEL PER UNIT
4. TOTAL BIAYA TETAP
5. KOMPOSISI ATAU PRODUK YANG DIJUAL

Kegunaan Analisis Biaya Volume Laba

1. MENGETAHUI JUMLAH PENJUALAN MINIMAL YANG HARUS DIPERTAHANKAN AGAR PERUSAHAAN TIDAK MENGALAMI KERUGIAN
2. MENGETAHUI JUMLAH PENJUALAN YANG HARUS DICAPAI UNTUK MEMPEROLEH TINGKAT KEUNTUNGAN TERTENTU.
3. MENGETAHUI SEBERAPA JAUH BERKURANGNYA PENJUALAN AGAR PERUSAHAAN TIDAK MENDERITA KERUGIAN.
4. MENGETAHUI BAGAIMANA EFEK PERUBAHAN HARGA JUAL, BIAYA, DAN VOLUME PENJUALAN.
5. MENENTUKAN BAURAN PRODUK YANG DIPERLUKAN UNTUK MENCAPAI JUMLAH LABA YANG DITARGETKAN.

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

1. MENENTUKAN BREAK EVEN POINT (TITIK IMPAS)

UNTUK MENENTUKAN TINGKAT BREAK EVEN POINT (BEP) DAPAT DICARI DENGAN RUMUS:

A) TITIK IMPAS ATAS DASAR SALES DALAM RUPIAH

$$\text{BEP (Rp)} = \frac{\text{TFC}}{1 - (\text{TVC} / \text{TR})}$$

KETERANGAN :

TFC = BIAYA TETAP _____
 TVC = BIAYA VARIABEL
 TR = VOLUME PENJUALAN

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

B) TITIK IMPAS DALAM UNIT

$$\text{BEP (UNIT)} = \frac{\text{TFC}}{\text{HARGA JUAL PER UNIT} - \text{BIAYA VARIABEL PER UNIT}}$$

KETERANGAN: _____

TFC = TOTAL BIAYA TETAP

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

2. PERHITUNGAN LABA DIRENCANAKAN

$$\text{PENJUALAN} = \frac{\text{FC} + \text{KEUNTUNGAN}}{1 - (\text{VC} / \text{S})}$$

KETERANGAN :

FC = BIAYA TETAP

VC = BIAYA VARIABEL

S = VOLUME PENJUALAN

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

3. MENENTUKAN MARGIN OF SAFETY (TINGKAT KEAMANAN)

MARGIN PENJUALAN

$$= \text{TOTAL PENJUALAN} - \text{PENJUALAN IMPAS MARGIN}$$

MARGIN OF SAFETY DAPAT JUGA DINYATAKAN DALAM RUPIAH ATAU DALAM BENTUK PROSENTASE. PROSENTASE INI DICARI DENGAN MEMBAGI MARGIN PENGAMANAN PENJUALAN DENGAN JUMLAH RUPIAH PENJUALAN, SEPERTI DALAM RUMUS BERIKUT:

PROSES PENGAMANAN PENJUALAN =

$$\frac{\text{MARGIN PENGAMANAN PENJUALAN (Rp)}}{\text{PENJUALAN}}$$

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

4. CONTRIBUTION MARGIN (CM)

UNTUK MENENTUKAN CONTRIBUTION MARGIN DAPAT DIGUNAKAN DENGAN RUMUS

$$\text{MK} = \text{TP} - \text{TBV}$$

KETERANGAN

MK = MARJIN KONTRIBUSI

TP = TOTAL PENJUALAN/PENGHASILAN

TBV = TOTAL BIAYA VARIABEL

Metode Analisis Biaya, Volume dan laba

5. DEGREE OF OPERATING LEVERAGE

UNTUK MENENTUKAN DERAJAT OPERATING LEVERAGE (DEGREE OF OPERATING LEVERAGE) YANG ADA DI PERUSAHAAN PADA TINGKAT PENJUALAN TERTENTU DAPAT DIUKUR DENGAN MENGGUNAKAN RUMUS

TINGKAT OPERATING LEVERAGE

$$= \frac{\text{MARJIN KONTRIBUSI}}{\text{LABA BERSIH}}$$

“Biaya Relevan”

Pengetian Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya masa mendatang dalam berbagai alternatif untuk mengambil keputusan manajemen. Semua keputusan tergantung pada masa depan yang dapat menjadi relevan dengan keputusan.

Biaya relevan dibagi menjadi 2:

1. BIAYA RELEVAN (*RELEVANT COST*)

BIAYA RELEVAN MERUPAKAN BIAYA YANG TERJADI PADA SUATU ALTERNATIF TINDAKAN TERTENTU, TETAPI TIDAK TERJADI PADA ALTERNATIF TINDAKAN LAIN. BIAYA RELEVAN AKAN MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN, OLEH KARENA ITU BIAYA RELEVAN HARUS DIPERTIMBANGKAN DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

YANG TERMASUK KEDALAM BIAYA RELEVAN YAITU:

BIAYA PRODUKSI :

1. BIAYA BAHAN BAKU
2. BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG

BIAYA NON PRODUKSI :

1. BIAYA PEMASARAN ATAU PENJUALAN
2. BIAYA ADMINISTRASI

2. BIAYA TIDAK RELEVAN

BIAYA TIDAK RELEVAN MERUPAKAN BIAYA YANG TIDAK BERBEDA DIANTARA ALTERNATIVE TINDAKAN YANG ADA DAN TIDAK MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN. OLEH KARENA ITU BIAYA TIDAK RELEVAN TIDAK HARUS DIPERTIMBANGKAN DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

Peranan biaya dalam kalkulasi harga

- ANALISIS BIAYA RELEVAN DIGUNAKAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK UNTUK MENETAPKAN HARGA JUAL UNTUK SUATU PESANAN TAMBAHAN DILUAR PRODUKSI YANG NORMAL.
- TUJUAN PENETAPAN HARGA PADA DASARNYA ADA EMPAT JENIS TUJUAN PENETAPAN HARGA, YAITU :
- 1. TUJUAN BERORIENTASI PADA LABA ASUMSI TEORI EKONOMI KLASIK MENYATAKAN BAHWA SETIAP PERUSAHAAN SELALU MEMILIH HARGA YANG DAPAT MENGHASILKAN LABA PALING TINGGI.
- 2. TUJUAN BERORIENTASI PADA VOLUME YANG BIASA DIKENAL DENGAN ISTILAH VOLUME PRICING OBJECTIVE. HARGA DITETAPKAN SEDEMIKIAN RUPA AGAR DAPAT MENCAPAI TARGET VOLUME PENJUALAN ATAU PANGSA PASAR

- . 3. TUJUAN BERORIENTASI PADA CITRA (IMAGE) SUATU PERUSAHAAN DAPAT DIBENTUK MELALUI STRATEGI PENETAPAN HARGA. PERUSAHAAN DAPAT MENETAPKAN HARGA TINGGI UNTUK MEMBENTUK ATAU MEMPERTAHANKAN CITRA PRESTISIUS. SEMENTARA ITU HARGA RENDAH DAPAT DIGUNAKAN UNTUK MEMBENTUK CITRA NILAI TERTENTU (IMAGE OF VALUE),
- . 4. TUJUAN STABILISASI HARGA DALAM PASAR YANG KONSUMENNYA SANGAT SENSITIF TERHADAP HARGA, BILA SUATU PERUSAHAAN MENURUNKAN HARGANYA, MAKA PARA PESAINGNYA HARUS MENURUNKAN PULA HARGA MEREKA

Pesanan khusus

PESANAN KHUSUS ADALAH PESANAN PADA WAKTU TERTENTU YANG BUKAN MERUPAKAN HASIL DARI KEGIATAN NORMAL PERUSAHAAN.

MENGHITUNG PESANAN KHUSUS

HASIL PENJUALAN
 $1.000 \times \text{Rp.} 2.000 = \text{Rp.} 2.000.000$

BIAYA PRODUKSI:

VARIABEL $1.000 \times \text{Rp.} 1.200 = \text{Rp.} 1.200.000$

TETAP 300.000+

=Rp. 1.500.000

LABA KOTOR Rp. 500.000

BIAYA USAHA Rp. 150.000

LABA BERSIH Rp. 350.000

- KETERANGAN:BERDASARKAN DATA DI ATAS BIAYA PRODUKSI RATA RATA PERTAHUN ADALAH $\text{Rp.} 1.500 (\text{Rp.} 1.500.000 : 1.000)$ DAN PERUSAHAAN MENERIMA PESANAN KHUSUS SEBANYAK 100 UNIT DENGAN HARGA JUAL 1.400 PER UNIT PRODUK DAN UNTUK MENERJAKAN PESANAN ITU PERUSAHAAN TIDAK USAH MENAMBAH BIAYA PRODUKSI. **BAGAIMANA KEPUTUSAN MANAJEMEN MENGENAI KEPUTUSAN KHUSUS TERSEBUT???** DARIPADA BIAYA 1.500 PER UNIT TENTU AKAN DI TOLAK AKAN TETAPI MANAJEMEN HARUS MEMPERHATIKAN INFORMASI RELEVAN SEPERTI INI:

KETERANGAN TANPA PESANAN KHUSUS DENGAN PESANAN KHUSUS PERBEDAAN

HASIL PENJUALAN			
1.000xRp.2.000	Rp.2.000.000	-	-
100xRp.1.400	-	Rp.2.140.000	Rp.140.000
BIAYA PRODUKSI VRIBEL			
1.000xRp1.200	Rp1.200.000	-	-
1.100xRp.1.200	-	Rp.1.320.000	Rp.120.000
MARGIN KONTRIBUTSI 0	Rp.800.000	Rp.820.000	Rp.20.000

BERDASARKAN ANALISIS DI ATAS MAKA SEBAIKNYA MANAJEMEN MENERIMA PESANAN PENJUALAN KHUSUS TERSEBUT, KARENA TAMBAHAN PENDAPATANNYA (Rp. 140.000) LEBIH BESAR DARIPADA TAMBAHAN BIAYANYA (Rp. 120.000) DENGAN MENGERJAKAN PESANAN KHUSUS TERSEBUT MARGIN KONTRIBUTSINYA (Rp 800.000) DALAM BIAYA RELEVAN ADA ISTILAH BIAYA TAMBAHAN YAITU TAMBAHAN BIAYA YANG AKAN TERJADI JIKA SUATU ALTERNATIF DI PILIH, DALAM CONTOH DI ATAS BIAYA TAMBAHANNYA ADALAH Rp. 120.000 JIKA PESANAN KHUSUS DI TERIMA

Kontribusi untuk laba per unit

- UNTUK MEMAKSIMUMKAN TOTAL MARGIN KONTRIBUTSI, PERUSAHAAN TIDAK HANYA SEKEDAR MEMPROMOSIKAN PRODUKNYA YANG MEMBERIKAN MARGIN KONTRIBUTSI PER UNIT YANG PALING TINGGI. TOTAL MARGIN KONTRIBUTSI AKAN MENCAPAI TINGKAT MAKSIMUM DENGAN MEMPROMOSIKAN PRODUK-PRODUK PERUSAHAAN ATAU MENERIMA PESANAN YANG MEMBERIKAN MARGIN KONTRIBUTSI PER UNIT TERTINGGI DALAM KAITANNYA DENGAN SUMBER DAYA YANG TERBATAS

Membuat sendiri atau membeli

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENGENAI ALTERNATIF MEMBELI ATAU MEMBUAT SENDIRI SUATU PRODUK, DENGAN PERTIMBANGAN:

- ▣ TERDAPAT KAPASITAS YANG MASIH NGANGGUR
- ▣ MEMILIKI KEMAMPUAN UNTUK MEMBUAT PRODUK SENDIRI
- ▣ BIAYA TETAP MASIH BELUM TERSERAP SECARA PENUH
- ▣ ADA TAWARAN PRODUK YANG SAMA DI PASAR

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

MENURUT SIMAMORA (1999) PENGERTIAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN YAITU: "BENTUK AKUNTANSI KHUSUS YANG DIPAKAI UNTUK MENGEVALUASI KINERJA KEUANGAN SEGMENT BISNIS".

PADA INTINYA, AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN MENSYARATKAN SETIAP MANAJER UNTUK BERPARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN RENCANA-RENCANA FINANSIAL SEGMENTNYA DAN MENYEDIAKAN LAPORAN KINERJA TEPAT WAKTU YANG MEMBANDINGKAN HASIL AKTUAL DENGAN YANG DIRENCANAKAN.

Pusat Pertanggungjawaban

PERTANGGUNGJAWABAN AKUNTING MENGIDENTIFIKASIKAN BAGIAN DARI ORGANISASI YANG MEMPUNYAI TANGGUNG JAWAB UNTUK SETIAP TUJUAN, MENGEMBANGKAN UKURAN DAN TARGET UNTUK DICAPAI, DAN MENCIPTAKAN LAPORAN UKURAN OLEH BAGIAN KECIL DARI ORGANISASI ATAU PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN.

PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DIMAKSUDKAN UNTUK MEMBANTU MENGIMPLEMENTASIKAN RENCANA MANAJEMEN PUNCAK. DALAM KAITAN INI, ORGANISASI TERDIRI DARI KUMPULAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN.

Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

1. PUSAT PENDAPATAN (*REVENUE CENTER*) MERUPAKAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DIMANA OUTPUTNYA DIUKUR DALAM UNIT MONETER, TETAPI TIDAK DIHUBUNGAN DENGAN INPUTNYA.
2. PUSAT BIAYA (*EXPENSE CENTER*) MERUPAKAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN DIMANA INPUT ATAU BIAYA DIUKUR DALAM UNIT MONETER NAMUN OUTPUTNYA TIDAK DIUKUR DALAM UNIT MONETER.

Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

4. PUSAT LABA (*PROFIT CENTER*) ADALAH KINERJANYA DIUKUR BERDASARKAN LABA YANG DIPEROLEH.
5. PUSAT INVESTASI (*INVESTMENT CENTER*) MERUPAKAN KINERJANYA DIUKUR BERDASARKAN LABA YANG DIPEROLEH DIHUBUNGAN DENGAN INVESTASI YANG DIGUNAKAN UNTUK MEMPEROLEH LABA TERSEBUT.

Pelaporan Pertanggungjawaban

PRODUK AKHIR DARI HASIL SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ADALAH LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN ATAU LAPORAN KINERJA SECARA PERIODIK. LAPORAN-LAPORAN INI MERUPAKAN MEDIA LEWAT MANA BIAYA-BIAYA DIKENDALIKAN, EFISIENSI MANAJERIAL DIUKUR, DAN PENCAPAIAN TUJUAN DINILAI.

Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

INFORMASI MERUPAKAN DATA-DATA YANG BERASAL DARI BERBAGAI SUMBER YANG BERMANFAAT DAN DAPAT DIGUNAKAN UNTUK MEMBANTU DALAM KEGIATAN PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERUSAHAAN.

INFORMASI YANG DIJELASKAN DIATAS SECARA UMUM DAPAT DIBEDAKAN MENJADI DUA KELOMPOK, YAITU : INFORMASI KUANTITATIF DAN INFORMASI KUALITATIF. INFORMASI KUALITATIF ADALAH INFORMASI YANG MENYEDIAKAN DATA-DATA YANG SIFATNYA NON MONETER, DENGAN KATA LAIN TIDAK MEMAKAI SATUAN UANG SEBAGAI DASAR PERHITUNGANNYA.

Pertanggungjawaban

INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN MERUPAKAN PERWUJUDAN DARI TANGGUNG JAWAB MANAJER TERHADAP PUSAT-PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN YANG DIPIMPINNYA.

INFORMASI YANG DIHASILKAN OLEH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAPAT DIKATEGORIKAN MENJADI DUA BENTUK, YAITU DALAM BENTUK ANGGARAN DAN DALAM BENTUK LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN.

Laporan Pertanggungjawaban

- HASIL DARI INFORMASI AKUNTANSI YANG BERIKUTNYA ADALAH LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN. LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN MERUPAKAN PERWUJUDAN TANGGUNG JAWAB MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP ANGGARAN YANG TELAH DITENTUKAN. PRESTASI SEORANG MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN AKAN DINILAI DENGAN JALAN MEMBANDINGKAN ANGGARAN YANG TELAH DITETAPKAN UNTUK PUSAT PERTANGGUNGJAWABANNYA DENGAN LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN YANG DIBUAT.

Laporan Pertanggungjawaban

HASIL DARI INFORMASI AKUNTANSI YANG BERIKUTNYA ADALAH LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN. LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN MERUPAKAN PERWUJUDAN TANGGUNG JAWAB MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP ANGGARAN YANG TELAH DITENTUKAN.

PRESTASI SEORANG MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN AKAN DINILAI DENGAN JALAN MEMBANDINGKAN ANGGARAN YANG TELAH DITETAPKAN UNTUK PUSAT PERTANGGUNGJAWABANNYA DENGAN LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN YANG DIBUAT.

Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Untuk Memotivasi Prestasi Manajer Pusat Biaya

JADI, MOTIVASI PRESTASI MANAJER ADALAH PROSES PRAKARSA YANG DILAKUKAN SECARA SADAR DAN BERTUJUAN, DIIRINGI DENGAN USAHA DAN KEINGINAN YANG KERAS UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI KERJA. MOTIVASI PRESTASI SANGAT MEMPENGARUHI PERILAKU DAN TINDAKAN MANAJER PUSAT BIAYA DALAM PENCAPAIAN TUJUAN.

TUJUAN DAN FUNGSI PUSAT BIAYA ADALAH PENEKANAN TERHADAP PENGGUNAAN BIAYA ATAU NILAI MASUKAN YANG SEMINIMAL MUNGKIN DAPAT MENGHASILKAN NILAI KELUARAN YANG MAKSIMAL, AKAN DAPAT DICAPAI JIKA MANAJEMEN PERUSAHAAN MENGETAUI CARA MEMOTIVASI PARA KARYAWANNYA UNTUK MELAKUKAN PEKERJAANNYA DENGAN SEBAIK MUNGKIN.

ASUMSI PERILAKU DARI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

- MANAGEMENT BY EXEPTION
- MANAGEMENT BY OBJECTIVE
- KESESUAIAN ANTARA JARINGAN PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI
- PENERIMAAN TANGGUNG JAWAB
- KAPABILITAS UNTUK MENCIPTAKAN KERJASAMA

KONSEP BIAYA DAN PENDAPATAN

Konsep biaya

Biaya merupakan bagian terpenting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Suatu perusahaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan harus dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah biaya yang dikorbankannya.

Biaya (Cost) adalah kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.

tingkat produksi

KONSEP DASAR	DESKRIPSI KLASIFIKASI
BIAYA TETAP (FIXED COST)	SETIAP BIAYA YANG JUMLAHNYA TIDAK BERUBAH-UBAH PADA SETIAP TINGKAT PRODUKSI DALAM PABRIK CONTOH: BIAYA ASURANSI UNTUK PABRIK DAN BIAYA GAJI
BIAYA VARIABLE (VARIABLE COST)	SETIAP BIAYA CENDERUNG BERTAMBAH DALAM TOTAL SEBAGAIMANA PENAMBAHAN TINGKAT

Komponen biaya pengolahan produk

- 1.) Biaya bahan mentah (raw material cost). Semua bahan mentah secara fisik dapat diidentifikasi sebagai bagian dari barang jadi dan yang dapat ditelusuri pada barang jadi tersebut dengan cara yang sederhana dan ekonomis. Contoh: lembaran aluminium dan bahan perakitan.
- 2.) Biaya tenaga kerja langsung (direct labor cost) TKL adalah seluruh tenaga kerja yang dapat ditelusuri secara fisik pada barang jadi dengan cara yang ekonomis. Contoh: operator mesin.

- 3.) Biaya overhead pabrik (factory overhead cost) Adalah semua biaya selain biaya bahan mentah atau upah langsung yang berkaitan dengan proses produksi. Ada dua subklasifikasi overhead pabrik yaitu:
 - Overhead pabrik variabel, contohnya adalah energy, perlengkapan dan sebagian besar upah tidak langsung.
 - Overhead pabrik tetap, contohnya gaji penyelia, pajak kekayaan, gedung, asuransi, sewa dan sebagainya.

Biaya produksi pada sebagian perusahaan manufaktur terbagi menjadi 2 yaitu:

- BIAYA UTAMA (PRIME COST) TERDIRI DARI BIAYA BAHAN BAKU DITAMBAH TENAGA KERJA LANGSUNG
- BIAYA KONVERSI YAITU SELURUH BIAYA PRODUKSI KECUALI BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG ATAU PENGGABUNGAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG DAN BIAYA OVERHEAD PABRIK.

Biaya dihubungkan dengan laporan kinerja

• **Biaya Historis**

Istilah biaya historis menunjukkan biaya actual yang telah dikeluarkan .sistem akuntansi biaya (akuntansi finansial) diakumulasikan dalam laporan biaya historis.

• **Biaya standar**

Biaya ini akan dikeluarkan dalam suatu pemberian atas hal tertentu. biaya ini dibandingkan dengan biaya historis dalam evaluasi kinerja

empat elemen untuk analisis.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa biaya memiliki empat unsur yaitu :

1. Penghasilan(revenue)
2. biaya tetap(fixed cost)
3. biaya Variabel(Variable cost)
4. pendapatan neto(net earnings)

- Pendapatan sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan, semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Selain itu pula pendapatan juga berpengaruh terhadap laba rugi perusahaan yang tersaji dalam laporan laba rugi.



A. PENGERTIAN BIAYA TETAP

Biaya tetap adalah biaya yang timbul akibat penggunaan sumber daya tetap dalam proses produksi. Sifat utama biaya tetap adalah jumlahnya tidak berubah walaupun jumlah produksi mengalami perubahan (naik atau turun). Keseluruhan biaya tetap disebut biaya total (total fixed cost, TFC). Contoh dari biaya tetap yaitu membeli mesin produksi dan mendirikan bangunan pabrik.

Fungsi Biaya

Biaya Total (TC) = Biaya tetap (FC) + Biaya variabel (VC)

CONTOH SOAL :

SEORANG PRODUSEN GENTENG MEMBUAT BATU BATA DENGAN BIAYA TETAP PER BULAN SEBESAR RP. 1.200.

A) TENTUKAN FUNGSI BIAYA TETAP.
 B) TENTUKAN BESARNYA BIAYA TETAP JIKA $Q = 3$.
 C) GAMBARLAH GRAFIK FUNGSI BIAYA TETAP.

JAWAB :

A) FUNGSI BIAYA TETAPNYA ADALAH $FC = 1.200$
 B) KARENA FUNGSI BIAYA TETAP MERUPAKAN FUNGSI KONSTAN, MAKA BESARNYA BIAYA TETAP JIKA $Q = 3$ ADALAH $FC = 1.200$
 C) GRAFIKNYA ADALAH

B. PENG...

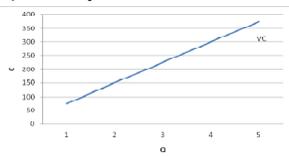
Contoh Soal :

Seorang produsen batu bata membuat batu bata dengan biaya variabel Rp. 75 per unit. Tentukan fungsi biaya variabel.

- a) Tentukan fungsi biaya variabel.
- b) Tentukan besarnya biaya variabel jika $Q = 5$.
- c) Gambarkan grafik fungsi biaya variabel.

Jawab :

- a) Fungsi biaya variabelnya adalah $VC=75Q$
- b) Karena fungsi biaya variabel merupakan fungsi konstan, maka besarnya biaya tetap jika $Q = 5$ adalah $VC=75(5) = 375$
- c) Grafiknya adalah



C. MEMPROYEKSIKAN PERUBAHAN VOLUME DAN NARGA PENJUALAN

BERIKUT ADALAH JUMLAH VOLUME PENJUALAN CITY COURIER PADA LANCAR ABADI EXPRESS SELAMA TAHUN 2008 DAN 2009 UNTUK WILAYAH WONOGIRI

Pada tahun 2008 Lancar Abadi Express menerima permintaan pengiriman barang sebanyak 8.195Kg. Jika tabel di atas digambarkan maka akan

TABEL 3.1
JUMLAH PENGIRIMAN AREA WONOGIRI
TAHUN 2008

No	Bulan	Jumlah Penjualan (Kg)
1	Januari	950
2	Februari	450
3	Maret	500
4	April	630
5	Mei	660
6	Juni	575
7	Juli	600
8	Agustus	700
9	September	650
10	Oktober	860
11	November	740
12	Desember	880
Jumlah		8.195

Sumber : Data Primer Perusahaan)

Gambar 3.2
Jumlah Pengiriman Area Wonogiri Tahun 2008



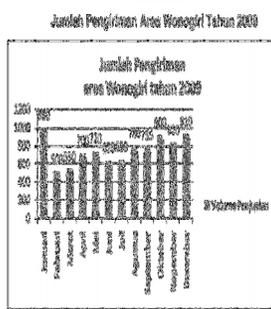
TABEL 3.2
JUMLAH PENGIRIMAN AREA WONOGIRI
TAHUN 2009

No	Bulan	Jumlah Penjualan (Kg)
1	Januari	980
2	Februari	500
3	Maret	530
4	April	700
5	Mei	720
6	Juni	620
7	Juli	630
8	Agustus	780
9	September	755
10	Oktober	900
11	November	820
12	Desember	910
Jumlah		8.845

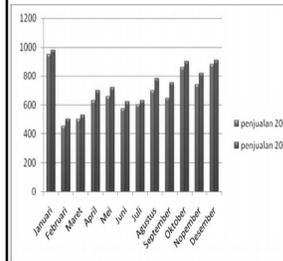
(Sumber : Data Primer Perusahaan)

Jika tabel tersebut digambarkan maka akan menghasilkan

Gambar 3.3

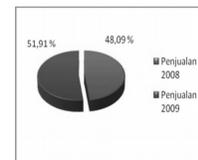


Gambar 3.4
Perbandingan Jumlah Pengiriman
Tahun 2008 dan 2009



Dari diagram tersebut dapat ditarik kesimpulan penjualan mengalami kenaikan pada tiap bulan yang sama di tahun yang berbeda

Gambar 3.5
Prosentase volume penjualan tahun 2008 dan 2009



ANALISIS PENGARUH HARGA TERHADAP VOLUME PENJUALAN TAHUN 2008 DAN TAHUN 2009

Tahun 2008

Dari data tersebut dapat menghasilkan grafik sebagai berikut:

TABEL 3.3
Harga Jasa Kirim ke Wonogiri Tahun 2008

Bulan	Harga Jasa Kirim (Rp)	Jumlah Pengiriman Barang (Kg)	Jumlah Penjualan (Rp)	Prosentase Kenaikan dan penurunan (%)
Januari	3.000	950	2.850.000	9,822506
Februari	3.000	450	1.350.000	4,632756
Maret	3.000	500	1.500.000	5,16974
April	3.000	630	1.890.000	6,513872
Mei	3.000	860	1.980.000	6,824057
Juni	3.000	575	1.725.000	5,845201
Juli	4.000	600	2.400.000	8,271584
Agustus	4.000	700	2.800.000	9,650181
September	4.000	650	2.600.000	8,960382
Oktober	4.000	860	3.440.000	11,85594
November	4.000	740	2.960.000	10,20162
Desember	4.000	880	3.520.000	12,13166
Jumlah	42.000	8.195	29.015.000	100

(Sumber Data : data primer yang diolah)



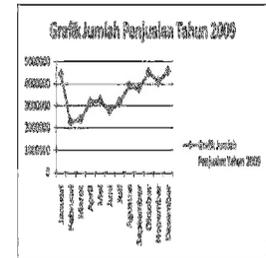
Tahun 2009

Dari data tersebut akan menghasilkan grafik sebagai berikut:

TABEL 3.4
Harga Jasa Kirim ke Wonogiri Tahun 2009

Bulan	Harga Jasa Kirim (Rp)	Jumlah Pengiriman Barang (Kg)	Jumlah Penjualan (Rp)	Prosentase Kenaikan dan penurunan (%)
Januari	4500	980	4.410.000	10,45
Februari	4500	500	2.250.000	5,3318
Maret	4500	530	2.385.000	5,6517
April	4500	700	3.150.000	7,4645
Mei	4500	720	3.240.000	7,6777
Juni	4500	620	2.790.000	6,6614
Juli	5000	630	3.150.000	7,4645
Agustus	5000	780	3.900.000	9,2417
September	5000	755	3.775.000	8,9455
Oktober	5000	900	4.500.000	10,664
November	5000	820	4.100.000	9,7156
Desember	5000	910	4.550.000	20,782
Jumlah	57000	8845	42.200.000	100

(Sumber Data : Data primer yang diolah)



SISTEM BIAYA PESANAN

BAB 12

Biaya Berdasarkan Pesanan dan Biaya Berdasarkan Proses

Sistem job order dirancang untuk mengawasi biaya perusahaan dalam menghasilkan atau mengerjakan masing-masing pekerjaan/pesanan. Dalam sistem seperti itu catatan biaya tertentu dibuat untuk masing-masing pekerjaan. Catatan tersebut dengan demikian mengumpulkan informasi mengenai biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik untuk setiap pekerjaan.

Sistem akuntansi biaya berdasarkan proses dirancang untuk mengawasi biaya bagi perusahaan yang menghasilkan barang secara massal.

Ilustrasi Sistem Akuntansi Biaya Perpetual

Ilustrasi menunjukkan suatu sistem akuntansi biaya yang menggunakan persediaan perpetual. Hubungan dari ketiga persediaan perpetual (bahan baku dan penolong, barang dalam proses, dan barang jadi) . Dari ketiga unsur biaya perpetual tersebut diproses menjadi persediaan barang dalam proses kemudian diproses lagi menjadi persediaan barang jadi dan yang akhirnya menjadi harga barang pokok yang dijual.

Catatan-catatan dan Transaksi Perusahaan dan Pencatatannya

1. Akuntansi untuk bahan baku.

Dalam akuntansi bahan baku di butuhkan buku gudang, tujuannya :

- > kartu tersebut berisi catatan kuantitas setiap bahan baku yang masih ada dalam persediaan.
- > kalau kartu tersebut menunjukkan bahwa pesediaan telah mencapai suatu tingkat tertentu (titik pemesanan kembali), suatu pesanan dapat dilakukan untuk mengisi persediaan.
- > buku gudang ini memberikan bukti tertulis bahwa semua bahan baku yang dibeli benar-benar dipergunakan dalam produksi.

Contoh buku gudang yang umum

KARTU GUDANG

Stoc account no.
 Nama barang. Batas pemesana kembali.
 Lokasi dalam gudang. Jumlah pemesanan kembali.

TG	RE	PENERIMAAN		PEMAKAIAN		NERACA	
		JML TOTAL UNIT BIAYA	BIAYA UNIT	JML TOTAL UNIT BIAYA	BIAYA UNIT	JML TOTAL UNIT BIAYA	BIAYA UNIT

Jlka pabrik memerlukan bahan baku, suatu dokumen sumber yang dinamakan bon permintaan bahan dibuat untuk memberikan wewenang pada petugas gudang untuk memindahkan bahan ke pabrik

BON PERMINTAAN BARANG

Diminta oleh. Bon permintaan barang no. (tanda tangan)

Diberikan oleh. Dibebankan pada pekerjaan no.

NOMOR KARTU BARANG	NAMA BARANG	JUMLAH UNIT	HARGA PER UNIT	TOTAL HARGA

Buku pembantu juga harus dibuat untuk perkiraan persediaan barang dalam proses. Buku pembantu untuk persediaan dalam proses adalah kartu biaya pekerjaan atau buku pembantu biaya pekerjaan/*Job cost card*/*Job cost sheet*—kartu biaya pekerjaan.

KARTU BIAYA PEKERJAAN

Pekerjaan no.

Nama pekerjaan.

Tanggal dimulai. selesai diperkirakan tanggal selesai tanggal.

BAHAN BAKU	TENAGA KERJA LANGSUNG	OVERHEAD PABRIK
REFERENSI JUMLAH	REFERENSI JUMLAH	REFERENSI JUMLAH
TOTAL BIAYA PEKERJAAN :	BAHAN BAKU TENAGA KERJA LANGSUNG OVERHEAD PABRIK	KOMENTAR
HARGA JUAL		

2. Akuntansi untuk tenaga kerja langsung

Perkiraan upah pabrik mencakup biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung (gaji pengawas yang berkaitan dengan semua pekerjaan dan karena itu dianggap biaya overhead pabrik). Oleh karena itu upah pabrik selanjutnya dianalisa dan diklasifikasikan menjadi dua kategori tenaga kerja.

Setiap kali perkiraan persediaan barang dalam proses didebit untuk tenaga kerja langsung, kartu biaya pekerjaan pendukungnya harus diperbarui. Biaya tenaga kerja langsung dipindahbukukan ke kartu biaya pekerjaan untuk pekerjaan yang bersangkutan

3. Akuntansi untuk Overhead Pabrik

Pada waktu biaya overhead pabrik lainnya menjadi beban, perkiraan overhead pabrik didebit dan perkiraan kas, utang, cadangan penghapusan atau perkiraan lainnya yang bersangkutan dikredit, tergantung pada keadaan. Kebanyakan perusahaan juga membuat perkiraan pembantu untuk overhead juga membuat perkiraan pembantu untuk overhead pabrik. Perkiraan pembantu ini mempunyai satu kartu untuk setiap jenis overhead..

Proses pemindahan biaya overhead pada barang dalam proses biasanya dilakukan berdasarkan taksiran karena manajemen tidak dapat menunggu sampai akhir periode ketika semua biaya overhead telah terjadi dan dibukukan. Kartu biaya pekerjaan harus dibukukan setiap hari supaya total dapat diawasi secara efektif. Misalnya, beberapa pekerjaan mungkin diselesaikan dalam pabrik setiap hari. Total biaya untuk setiap pekerjaan ini harus dihitung sebelum semua biaya overhead dibukukan untuk bulan yang bersangkutan (biaya tenaga listrik, misalnya).

Kalau suatu pekerjaan telah selesai, kartu biaya pekerjaan tersebut menunjukkan total biaya pekerjaan tersebut, meliputi bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Pekerjaan tersebut sekarang merupakan bagian dari barang jadi dan siap untuk dijual.

KEPUTUSAN INVESTASI

BAB 13

Pengertian keputusan Investasi

SEORANG MANAJER KEUANGAN PERUSAHAAN DITUGASKAN UNTUK MENGATUR ALIRAN DANA PERUSAHAAN AGAR OPERASI PERUSAHAAN TIDAK TERGANGGU, NAMUN DEMIKIAN MANAJER KEUANGAN MEMILIKI TUGAS YANG SANGAT BERAT YAITU BAGAIMANA MEMBUAT KEPUTUSAN INVESTASI. PADA PRINSIPNYA SEMUA KEPUTUSAN YANG DIAMBIL OLEH MANAJER KEUANGAN BAIK YANG MENYANGKUT KEPUTUSAN INVESTASI, KEPUTUSAN PEMBELANJAAN DAN KEBIJAKAN DIVIDEN MEMILIKI TUJUAN YANG SAMA.



Untuk mendukung keputusan investasi maka manajer harus memperhitungkan mengenai

- ***CASH FLOW*** = EAT + PE
- EAT = EARNING AFTER TAX (LABA SETELAH PAJAK)





Cash flow digolongkan menjadi

• **CASH FLOW :**
CASH FLOW YG BERHUBUNGAN DG PENGELUARAN UNTUK KEPERLUAN INVESTASI, SEPERTI PEMBELIAN TANAH, PEMBANGUNAN PABRIK DAN LAIN LAIN.

• **OPERATIONAL CASH FLOW :**
ALIRAN KAS YANG DIGUNAKAN UNTUK MENUTUP INVESTASI DAN BIASANYA DITERIMA SETIAP TAHUN SELAMA ADA INVESTASI DAN BERUPA ALIRAN KAS BERSIH.

Secara sederhana penilaian investasi dapat dihitung dengan



• **METODE ACCOUNTING RATE OF RETURN (ARR)**
METODE INVESTASI YANG MENGUKUR SEBERAPA BESAR TINGKAT KEUNTUNGAN DARI INVESTASI.

Selain metode ARR ada beberapa alat analisa atau metode dalam keputusan investasi. Metode yang sering digunakan antara lain

- METODE PAYBACK PERIOD
- METODE PROFITABILITY INDEX
- METODE INTERNAL RATE OF RETURN
- METODE NET PRESENT VALUE

Macam macam keputusan investasi

- KEPUTUSAN INVESTASI MODAL (CAPITAL INVESTMENT DECISIONS) BERKAITAN DENGAN PROSES PERENCANAAN, PENETAPAN TUJUAN, DAN PRIORITAS, PENGATURAN PENDANAAN, DAN PENGGUNAAN KRITERIA TERTENTU UNTUK MEMILIH AKTIVA JANGKA PANJANG. KARENA KEPUTUSAN INVESTASI MODAL MENEMPATKAN SEBAGIAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN PADA RESIKO, SEHINGGA KEPUTUSAN INVESTASI MODAL ADALAH KEPUTUSAN YANG AMAT PENTING YANG DIAMBIL OLEH PARA MANAJER.

Jenis dari penganggaran modal (capital budgeting) ada dua, yaitu

- **PROYEK INDEPENDEN** (*INDEPENDENT PROJECT*) ADALAH PROYEK INVESTASI MODAL YANG TIDAK BERKAITAN SATU DENGAN YANG LAINNYA. JADI APABILA ADA PROYEK YANG DITERIMA ATAU DITOLAK TIDAK AKAN BERPENGARUH TERHADAP PROYEK YANG LAINNYA.
- **PROYEK SALING EKSKLUSIF** (*MUTUALY EXCLUSIVE PROJECT*) PROYEK INI MENGHARUSKAN PERUSAHAAN UNTUK MEMILIH SALAH SATU ALTERNATIF YANG SALING BERSAING UNTUK MENYEDIAKAN JASA DASAR YANG SAMA. PENERIMAAN SALAH SATU PROYEK AKAN MENGHALANGI PROYEK LAINNYA.

Model Non-Diskonto

MODEL NON DISKONTO ADALAH MODEL YANG MENGABAIKAN NILAI WAKTU DARI UANG.

- **PERIODA PENGEMBALIAN**
PERIODE PENGEMBALIAN (PAYBACK PERIODS) ADALAH WAKTU YANG DIBUTUHKAN PERUSAHAAN UNTUK MEMPEROLEH KEMBALI INVESTASI AWALNYA.
- **TINGKAT PENGEMBALIAN AKUNTANSI**
TINGKAT PENGEMBALIAN AKUNTANSI MERUPAKAN MODEL NON DISKONTO KEDUA YANG UMUM DIGUNAKAN. TINGKAT PENGEMBALIAN AKUNTANSI MENGUKUR PENGEMBALIAN ATAS SUATU PROYEK DALAM KERANGKA LABA, BUKAN DARI ARUS KAS PROYEK.

Berikut adalah beberapa hal yang dapat diambil oleh para manajer dengan menggunakan metoda non diskonto perioda pengembalian

- MEMBANTU MENGENDALIKAN RESIKO YANG BERHUBUNGAN DENGAN KETIDAKPASTIAN ARUS KAS MASA DEPAN.
- MEMBANTU MEMINIMALKAN DAMPAK INVESTASI TERHADAP MASALAH LIKUIDITAS PERUSAHAAN.
- MEMBANTU MENGENDALIKAN RESIKO KEUANGAN.
- MEMBANTU MENGENDALIKAN PENGARUH INVESTASI TERHADAP UKURAN KINERJA.

Model Diskonto

- MODEL INI SECARA EKSPLISIT MEMPERTIMBANGKAN NILAI WAKTU DARI UANG DAN MEMASUKAN KONSEP DISKONTO ARUS KAS MASUK DAN ARUS KAS KELUAR.

BALANCED SCORECARD

BAB 14

Penilaian Kinerja Manajemen

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standart seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Tujuan penilaian kerja:

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Yang kedua penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, yaitu:

1. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberitahuan dan mutasi.

2. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
3. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif, yaitu:

1. Ukuran kinerja unggul.
2. Ukuran kinerja beragam.
3. Ukuran kinerja gabungan.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

4 Prespektif :

1. PRESPEKTIF KEUANGAN

BALANCED SCORECARD MENGGUNAKAN TOLOK UKUR KINERJA KEUANGAN, SEPERTI LABA BERSIH DAN ROI (RETURN ON INVESTMENT) KARENA TOLOK UKUR TERSEBUT SECARA UMUM DIGUNAKAN DALAM ORGANISASI YANG Mencari KEUNTUNGAN/PROFIT.

2. PRESPEKTIF PELANGGAN

PERSPEKTIF PELANGGAN BERFOKUS PADA BAGAIMANA ORGANISASI MEMPERHATIKAN PELANGGANNYA AGAR BERHASIL.

3. PRESPEKTIF PROSES USAHA INTERNAL

TERDAPAT HUBUNGAN SEBAB AKIBAT ANTARA PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DENGAN PERSPEKTIF USAHA INTERNAL DAN PROSES PRODUKSI. KARYAWAN YANG MELAKUKAN PEKERJAAN MERUPAKAN SUMBER IDE BARU YANG TERBAIK UNTUK PROSES USAHA YANG LEBIH BAIK.

4. PRESPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAAN

UNTUK TUJUAN INSENTIF, PRESPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN BERFOKUS PADA KEMAMPUAN MANUSIA. MANAJER BERTANGGUNG JAWAB UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN KARYAWAN. TOLOK UKUR KUNCI UNTUK MENILAI KINERJA MANAJER ADALAH KEPUASAN KARYAWAN, RETENSI KARYAWAN, DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN.

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria yaitu:

- Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
- Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat.

Umumnya *Balanced scorecard* dimasukkan dalam kerangka *Manajemen Strategis*. Manajemen strategis adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang.

Ada empat proses manajemen yang baru yang diperkenalkan melalui *balanced scorecard* dalam memberikan kontribusi untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan-tindakan dalam jangka pendek, yaitu :

- Translating the vision.
- Communication and Linking
- Business Planning
- Feedback and Learning

Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategi

- Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :
- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- Mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

TERIMA KASIH

